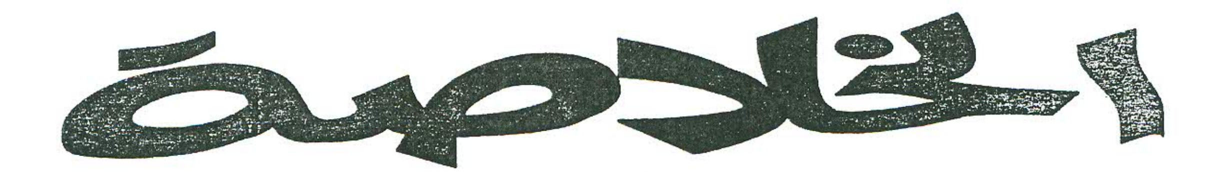
الرقم: ٧





الادارة والتخطيط



01005705197 - 01005333815

تسليم الملزمة من أمام باب كلية طب

س / ما هى مراحل تطور الفكر الإداري ؟

أولا العصور القديمة

(١) مصر القديمة : ينظر إلى النظام الإدارى فى مصر القديمة على إعتباره الأساس التاريخي لكافة النظم الإدارية التى تطورت فى أنحاء مختلفة فى العالم.

الجهاز الاداري : تميزت مصر القديمة بوجود جهاز إدارى ضخم كان على رأسه الملك الفرعون ويعاونه الوزير الأكبر أو رئيس الحكومة وعدد من الوزراء ويندرج تحت قمة الهرم عدد كبير من الموظفين .

هذا ولقد تعددت الأقسام الإدارية فى النظام الإدراى الفرعونى فى مصر القديمة وذلك كالتالي :

١- قسم يشرف على شئون المخازن الملكية .

٢- قسم يختص بشئون الزراعة والرى وجباية الضرائب .

٣- قسم يختص بشئون الجيش والمحافظة على الحدود .

٤- قسم يختص بإدارة المعابد الدينية وممتلكتها .

ولقد تمكن ذلك الجهاز الاداري من تحقيق أنجاز حضارى ضخم فى جميع شئون البلاد ففى مجال العمارة نجد المعابد الضخمة وأهرامات الجيزة وإقامة السدود .

كما لجأ المصريون القدماء إلى التخطيط البسيط فى عمليات التخزين وتوزيع المحاصيل الزراعية وتوزيع مياه النيل على الحقول لضمان وصول المياه في الاوقات المناسبة للزراعة .

(٢) بلاد اليونان : كانت تضم عدد من المدن المستقلة (الدويلات) وكانت هذه المدن مستقلة عن بعضها البعض وقد ساهمت بلاد اليونان في الاضافة الي الفكر الاداري .

النظام الاداري في اثينا : قسم أفلاطون مستويات السلطة فى الدولة إلى ثلاث مستويات وذلك كالتالي :

المستوى الأول : على رأسه الجهاز السياسى والإدارى ويضم طبقة الفلاسفة وهى الطبقة التى تصلح للحكم وعليها أتخاذ القرار .

المستوى الثانى : يضم كبار الموظفين والضباط ويسمح لهم بالأشتراك فى صنع القرارات تحت إشراف ورقابة المستوى الأول .

المستوى الثالث : يضم العامة من الحرفيين وصغار الموظفين وهم الذين يقومون بتنفيذ القرارات .

(٣) الدولة الرومانية : أستطاعت أن تطور أضخم جهاز إدارى عرفه التاريخ القديم حيث أستطاع أن يصدر العديد من القرارات والتشريعات التي تناسب الامبراطورية الرومانية بكافة شعوبها وأهم من أنجازات ذلك الجهاز الضخم أنشاء وإدارة أضخم شبكة من الطرق التى عرفتها حضارات العصور القديمة لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها .

ثانيا : العصور الوسطى

(١) المشرق الإسلامى : كانت الدولة الإسلامية تنمو وتزدهر خلال العصور الوسطى وكان من الطبيعى أن ينمو مع هذه الدولة نظاما إداريا محكما ينظم شئون البلاد فى الحكم وقد تم وضع أساس هذا لنظام الإدارى الناجح علي يد الخليفة عمر بن الخطاب الذى أدخل نظام الدواوين (ديوان الجند وديوان الخراج وديوان البريد) .

هذا ولقد أضافت الشريعة الإسلامية للفكر الإدارى مبادئ وأصول تأخذ بها اليوم أحدث النظريات الإدارية المعاصرة ومن أهم المبادئ العامة للنظام الإدارى الإسلامى كما جاء فى القرأن الكريم والأحاديث النبوية الأتى :

١- **مبدأ الشورى** فى أتخاذ القرارات قال تعالى (وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)

٢- **مبدأ تغلب المصلحة العامة :** وضعت الشريعة الإسلامية قيودا على أستخدام الأفراد للحقوق الشخصية ومن أهم هذه القيود ألا يؤدى هذا الأستخدام إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة أو المصلحة الخاصة للأخرون أو حتى للفرد نفسه كما قال رسول الله (ص) لا ضرر ولا ضرار

٣- **مبدأ الصلاحية حسب الأهلية :** حددت الشريعة شرطين أساسين عند أختيار الفرد وإستخدامه فى أداء مهام وظيفة وذلك كالتالي :

أ- القوة والتى تعنى إستخدام لسلطة والشجاعة فى إتخاذ القرار وعدم التردد .

ب- الأمانة والصدق وهو من أهم ما أكدت عليه نظريات الإدارة الحديثة .





٤- **مبدأ التفاوت في الدرجة الوظيفية** : هذا التفاوت الذى تقضيه طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد ومدى قدرة الفرد على الأداء من حيث أستعداداته وقدراته ومستوى أعداده العلمي والمهنى المناسب لشغل الوظيفة وفى هذا يقول الله تعالى (هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون)

٥- **مبدأ السلطة المطاعة** : يقرر التشريع الأسلامى أن يكون الطاعة فى حدود ما شرع الله وفى هذا يقول الحديث النبوى الشريف (لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق)

٦- **مبدأ المسئولية الراعية** : أن على كل فرد من أفراد المجتمع مسئولية يجب عليه أن يقوم بها وأن على الفرد أن لا يتخلى عن واجبه ومسئولياته نحو الخاضعين لرعايته سواء داخل الأسرة أو نطاق العمل وفى هذا يقول الحديث النبوى الشريف (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)

٧- **مبدأ الرقابة الذاتية** : مبدأ الرقابة الذاتية على سلوك الفرد مبدأ هام داخل إطار أية تنظيم أجتماعى وفى هذا يقول الله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)

٨- **مبدأ المساءلة الفردية** : يقرر التشريع الأسلامى أن كل أنسان يسأل عن أعماله سواء أجاد أم أخطأ ولا يجوز مسألته عن أعمال الأخرين يقول الله تعالى (كل إمرئ بما كسب رهين)

٩- **مبدأ المساواة بين العاملين** : العدالة والمساواة فى معاملة الأخرين مبدأ أساسى فى الشريعة الإسلامية يقول تعالى (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوب وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم)

١٠- **مبدأ الأخوة الإسلامية** : يحض الإسلام على العلاقات الطيبة التى يجب أن تسود مجتمع المسلمين فلا يكفى أن يربط بين المسلم العامل وزميله علاقات العمل الرسمية بل يجب أن تكون هذه العلاقات فى إطار أكثر عمقا وهو إطار الأخوة وفى هذا يقول تعالى (إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم وأتقوا الله لعلكم ترحمون) وفى حديث شريف أخر (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه)

١١- **مبدأ الجزاء فى الأسلام** : نصت الشريعة الأسلامية على أزدواجية الجزاء من حيث هو يثيب ويعاقب فالثواب والعقاب وجهان مكملان لمبدأ الجزاء .

س / ما هى خصائص التنظيم الإدارى الأسلامى

يتميز التنظيم الإدارى الأسلامى بخصائص أساسية هى كالتالى :

١- جزء من نظام كامل للحياة وهو النظام الاسلامى ومرجعه الأساسى هو شريعة الله فالإسلام دين ودولة .

٢- بشري التطبيق بالرغم أن أصوله ألهية .

٣- نظام مرن التطبيق بما يحقق المصلحة العامة ويرعى المبادئ الأسلامية .

٤- تنظيم يتميز بخصائص إنفرادية تكفل له ذاتيته المستقلة

س / ما هى مميزات التنظيم الإدارى فى العصور الوسطى (الغرب المسيحى) ؟

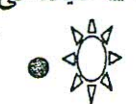
١- كان أبرز ما يميز الغرب المسيحى فى العصور الوسطى خضوع أوربا للنظام الأقطاعي .

٢- تميز التنظيم الإدارى الحكومى لهذا العصر الأقطاعى بلا مركزية حيث كانت السلطة الأساسية لرجال الأقطاع .

٣- لم تكن الصفة اللامركزية التى أتسم بها النظام السياسى والإدارى لأوربا خلال فترة أزدهار الأقطاع في مصلحة العامة حيث كانت في صالح النبلاء (حكام الأقطاعيات) .

٤- بدأ النظام الأقطاعى فى الضعف والأنهيار منذ بداية القرن الرابع عشر الميلادي نتيجة عدة عوامل منها ظهور موارد أخرى للرزق أمام العامة غير فلاحة الأرض مثل التجارة والصناعة اليدوية .

ميكافيللي : كان ميكافيللى أبرز المفكرين حيث قدم معظم أفكاره فى الإدارة والحكم وو كتب عن الفضيلة والفساد فى طبيعة البشر وقال أن وجود الفضيلة بشقيها الأخلاص والأمانة عند الناس يجعل من الممكن أن تصدر وتنفذ القرارات التنظيمية دون قصر أو أكراه أما حينما يتوافر الفساد والرشوة فأنه لا مفر أمام الحاكم من أستعمال القوة لتنفيذ القرارات ويرى أن نجاح أو فشل الدول أنما يتصل مباشرة بنوعية القيادة التى تقوم بمسئولية الحكم .






س / تكلم عن نشأة الإدارة فى العصر الحديث ؟

تقـدم الفكـر الإدارى فى العصر الحديث تقدما هائلا كان من أبرز ملامحه نشأة ونمو علم الإدارة ويعنى هذا التطور أن عملية الإدارة لم تعد عمـلا خاضعا للأجتهاد الغير منظم بل أصبحت موضوعا للدراسة العلمية التطبيقية وفى هذا يقول عالم الإدارة المعاصر الشهير (بيتر دراكر) أن المجتمع المتقدم اليوم يعتمد فى إداراته وقيادته على رجال الإدارة والتنظيم فى مؤسسات الرئيسية .

س / ما هى مراحل تطور علم الإدارة ؟

تطور علم الإدارة من خلال أسهامات ثلاث مدارس فكرية فى الإدارة وذلك على النحو التالى

١- المدرسة التقليدية فى الإدارة (الإدارة العلمية) .

٢- مدرسة العلاقات الأنسانية فى الإدارة .

٣- المدرسة السلوكية فى الإدارة .

أولا المدرسـة التقلـيدية فى الإدارة (الإدارة العلمية) : يعتبر فردريك تايلور رائد هذه المدرسة وقد سميت هذه المدرسة بالإدارة العلمية وذلـك لأن تايلور أفترض أن أستخدام الأساليب العلمية فى مجال الإدارة مثل الملاحظة والقياس والتجريب المعلمى يساهم فى زيادة الكفاءة الأنتاجية .

وتتمثل أراء تايلور فى الإدارة فى التالى :

١- أن تحدد واجبات يومية كبيرة لكل عامل

٢- أن تحدد شروط أداء معينة يلتزم بها كل عامل

٣- أن يكافئ ماليا من ينجح فى أنجاز الواجب المحدد له

٤- أن يعاقب بالخصم من المرتب من يفشل فى أداء واجبه

٥- أن تتوفر الخبرة الكبيرة لدى العامل فى المؤسسات التى تتطلب أعمال معقدة

النقد : واجهت أراء تايلور الفكرية فى الإدارة نقدا شديدا وذلك للأسباب الأتية :

١- أغفلت تماما أهمية العو امل النفسية والظروف الأجتماعية التى تؤثر بدرجة كبيرة فى سلوك العامل والأنتاج .

٢- النظـر إلى العامـل علـى أنه مجرد ألة يمكن تحريكها وتشغيلها عن طريق تزويدها ببعض المال وبالأشراف الدقيق عليها وبذلك أطلق البعض على أفكار تايلور وصف (نظرية الألة) .

هنري فايول : حدد فايول خمسة وظائف أساسية فى الإدارة لابد من لأي مدير إدارى ناجح أن يأخذ بها وهى كالتالي :

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- الأمر ٤- التنسيق ٥- الضبط

لوثر جاليك : يرى جاليك أن هناك سبع وظائف للإدارة وهى :

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوظيف ٤- التوجيه ٥- التنسيق ٦- كتابة التقارير والمتابعة ٧- أعمال الميزانية

س / ما هى مبادئ العملية الإدارية الاساسية كما يراها جاليك ؟

١- **مبدأ تقسيم العمل :** أن تقسيم العمل مبدأ أساسى لأى عمل إدارى ناجح

٢- **مـبدأ مدى الأشراف :** يعنى ذلك أنه إذا زاد عد العاملين عن عشرة أو كان أقل من خمسة تحت أشراف مشرف واحد يكون ذلك غير أقتصاديا فى حالة القلة العددية ويكون غيرمجديا من الناحية الإشرافية وبالتالى يؤثر على الأنتاج أيضا فى حالة الكثرة العددية

٣- **مـبدأ التجانس بين الوحدات العاملة :** كل مجموعة من الوظائف المتشابهه يجب أن تتجمع داخل قسم محدد فمثلا الوظائف التى تتعامل مع الجمهور تتبع جميعها قسم الخدمات العامة والوظائف التى تتشابه فى مهارات معينة يمكن تجميعها فى قسم الصيانة ....وهكذا .

س / ما هى أهمية البناء الرسمى للتنظيم فى المدرسة التقليدية للإدارة ؟

يتكون بناء أى منظمة من نوعين متداخلين من البناء التنظيمى هما

١- **البناء الرسمى** : وهو ذلك البناء أو الهيكل الذى ينشأ ويخطط له بواسطة مصممين متخصصين وتحكمه قواعد ثابتة تربط بين أجزاء هذا التنظيم

٢- **البناء الغير رسمى** : هو ذلك الهيكل من العلاقات التلقائية غير المخططة والتى تنشأ بين أفراد المنظمة وتتطور تبعا لإحتياجاتهم الشخصية البعيدة عن سيطرة القواعد الرسمية وقيود الوظائف التى يشغلها هؤلاء الأفراد .

س / ما هى الخصائص المميزة للبناء الرسمى فى المنظمة ؟

١- **الغرض** : فاعلية الأنتاج كغرض أو هدف أساسى لأى بناء رسمى لا يعنى فقط مجرد الأنتاج بل لابد من توافر مبدأ الفاعلية من حيث الربح فى حالة المنظمات التجارية أو جودة الخدمة فى منظمات الخدمة (المدارس والمستشفيات)

٢- **التخصص** : تلجأ المنظمة فى طبيعة بنائها الرسمى إلى مبدأ التقسيم فى العمل وعادة يتم هذا التقسيم فى خطين متوازيين هما خط الأنتاج وخط التسلسل الوظيفى مثال لو أخذنا المدرسة كمنظمة يكون تقسيم خط الأنتاج فى صورة الأنشطة المنتجة مثل دراسة الرياضيات دراسة العلوم دراسة اللغة العربية ودراسة الدراسات الأجتماعية ويكون تقسيم العمل فى خط التسلسل الوظيفى هو العمال والهيئة المعاونة المدرسون والمدرسون الأوائل والوكلاء والمديرون وهكذا .

٣- **التنسيق** : أن كل فرد يؤدى عملا مخصصا له لابد أن يتكامل فى النهاية مع الأعمال الأخرى التى يقوم بها الأخرون ومن هنا كان أسلوب الفريق هو الأسلوب المناسب لأنجاز الأعمال .

٤- **الترتيب** : نجاح المنظمة مرتبط بالتريب وهو ما يميز المنظمات ذاته البناء الرسمى عن غيرها من المنظمات التلقائية العفوية حيث تتميز الأولى بما يعرف بمبدأ الثبات والأستمرارية .

٥- **السلطة** : يتميز البناء الرسمى والمنظمة بوجود نظام للسلطة وهو حق رسمى تخوله المنظمة لأفراد يعملون داخلها ويشغلون مناصب رسمية فيها ويأخذ نظام السلطة الشكل الهرمى أو تسلل الأوامر من أعلى إلى أسفل كلما أرتفعت مناصب أو مواقع الأفراد فى هذا التنظيم الهرمى فى أتجاه القمة كلما زادت السلطة .

٦- **السلوك الموحد** : النظام السلوكى الموحد الذى يظهر بع أعضاء المنظمة يكون نتيجة هامة لنظام الضبط الهرمى للبناء الرسمى .

٧- **القدرة على التبديل والتغيير** : يتميز البناء الرسمى للمنظمة بقدرته على نقل الأفراد من مكان إلى مكان داخل التنظيم أو أستبعاد غير المرغوب فيه خارجه .

٨- **التعويض و الجزاء** : عملية التعويض أو الجزاء عملية أساسية لأى منظمة .

٩- **التكنولوجيا** : تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا فى تشكيل البناء الرسمى للمنظمة فأصبح التوسع الكبير فى أستخدام التكنولوجيا فى إدارة المنظمات أثر كبير فى فرض مبدأ التخصص .

١٠- **أشارات ورموز** : لكل بناء رسمى فى أية منظمة أشارات ورموز خاصة به يتعامل بها العاملون داخل المنظمة مما يميزها عن غيرها من المنظمات مثال : الزى الموحد فى بعض المدارس لتميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية .

س / ما هى خصائص البناء غير الرسمى ؟

١- أنه عبارة عن تجمعات أجتماعية وعلاقات متداخلة بين مجموعات من الأفراد داخل المنظمة غير معلنة رسميا وغير مخطط لها مسبقا .

٢- يظهر بين هذه التجمعات غير الرسمية قادة وزعماء لهم تأثير كبير على أفرادها .

٣- يحكم العلاقات داخل هذا البناء غير الرسمى قواعد غير رسمية وعرف سائد و هذه القواعد والعرف يمكن أن تؤثر فى الأقتناع بوضع مستويات اللإنتاج المقبولة عرفا بين الأفراد .

٤- قد تتحدد إيجابية البناء غير رسمى أو سلبيته نحو المنظمة نتيجة قدرة البناء الرسمى على التعامل معه وأستيعابه

وفى المنظمات التعليمية كالمدارس والمعاهد يمكن تتبع هذه العلاقات غير الرسمية للبناء غير الرسمى من خلال تجمعت المدرسين فى حجرات راحتهم الخاصة وفيما يدور من أحاديث ومناقشات داخل الأندية الأجتماعية التى يتجمعون فيها

س / أذكر النقد الذى وجه إلى المدرسة الانسانية ؟

١ - أصحاب هذه المدرسة الفكرية قد غالوا فى إبراز أهمية العلاقات الأنسانية فى العملية الإدارية وأنهم فى سبيل ذلك قد ركزوا كل أهتمامهم نحو كيفية إرضاء العاملين وتحقيق جو من السعادة لهم فى العمل

٢ - أفتراض مفكري هذه المدرسة الإنسانية فى الإدارة أن مجرد تحقيق علاقات إنسانية ومتوقعة داخل أية منظمة كفيلة بحل المشكلات التى تواجهها المنظمة

تحدث عن المدرسة السلوكية فى الإدارة ؟

أهتمت هذه المدرسة بتأثير كلا من الشكل الرسم والشكل الغير الرسمى للمنظمة على الأفراد العاملين بها ويأتى التركيز على سلوك العمل داخل المنظمة كنقطة الإرتكاز الرئيسية لنظرية الإدارة عند مفكروا هذه المدرسة .

وطبقا لمفهوم جتزلز وجوبا فإن السلوك الملاحظ للفرد داخل نظام أجتماعى ما هو نتاج تفاعل بعدين أساسين للنظام الأجتماعى وذلك كالتالي :

البعد الأول : البعد التنظيمى أو العرفى : ويشمل النظام الأجتماعى من خلال مكوناته الجزئية وهى المؤسسة التنظيمية الأدوار ، التوقعات ، وتشير هذه المكونات إلى متطلبات النظام ذاته

البعد الثانى : البعد الشخصى : ويشمل الأفراد داخل التنظيم ومكوناته الجزئية هى الأفراد شخصياقم المميزة وحاجتهم الملحة وتشير هذه المكونات إلى متطلبات الأفراد وشخصياقم المميزة وحاجتهم الملحة وتشير هذه المكونات إلى متطلبات الأفراد أنفسهم

س / ما هى مراحل تطور الدراسات فى مجال الإدارة التعليمية ؟

المرحلة الأولى : بعض الكتابات التى احتوت على مجرد أعمال وصفية لأنظمة التعليم القائمة فى بعض البلدان الأوربية ومدارس التعليم المختلفة التابعة لها مثل نظام التعليم فى بروسيا

المرحلة الثانية : بعض الدراسات التى قامت بتحليل المتغيرات السياسية والثقافية وعلاقتها بأنظمة التعليم المختلفة

المرحلة الثالثة : نشطت خلالها الدول الغربية وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمسينات فى محاولة نقل وتصدير ما سمى بكفاية النظام التعليمى الأمريكى إلى الدول النامية .

المرحلة الرابعة : سيطرة نظرية الأقتصادية على معظم الدراسات التى تتناول إدارة وتنظيم التعليم

المرحلة الخامسة : تطورت دراسات العائد من التعليم إلى دراسات تحليل تكلفة التعليم وأصبح يخضع مثل غيره من الصناعات أو المشروعات الأنتاجية لدراسات الجدوى الأقتصادية .

النظرية فى علم الإدارة التعليمية :

١ - النظرية تكوين منطقى لمجموعة من الأفتراضات والتعليمات

٢ - أن وظيفتها الأساسية هى أن تصف وتفسر وتتنبأ بأنتظامات السلوك

٣ - أن النظرية تعمل كأداة لتوجيهات ومثيرات لتطور أبعد فى مجال المعرفة

س / ما هى الإدارة وما هى العناصر الأساسية التى تقوم عليها العملية الإدارية ؟

الإدارة هى العملية التى يتم من خلالها أتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ عن طريق الأستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لمجموعة منتظمة من الناس بغرض تحقيق أهداف متفق عليها .

والعناصر الأساسية التى تقوم عليها العملية الإدارية هى

١ - أن الإدارة وسيلة وليست غاية فى ذاتها وهى وسيلة لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس

٢ - أن الإدارة لا تنشأ من فراغ بل هى كيان نظامى ينشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس

٣ - أن الإدارة تهتم بالأستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقويم

٤- أن عملية أتخاذ القرار السليم فى الإدارة عملية أساسية بل هى لب العمل الإدارى وبدونه لا تقوم للإدارة قائمة

٥- أن الإدارة تعنى بأشباع حاجات الأفراد العاملين مثلما تعنى أنجاز العمل (الأنتاج)

٦- أن الإدارة داخل المنظمة من الناس ترتبط بهم كما رتبط بغيرها من منظمات أجتماعية أخرى داخل البيئة والمجتمع الكبير أيضا

س / ناقش هذه العبارة (الإدارة علم وفن ومهنة) ؟

الإدارة فـن : لأنها تركز على النظر إلى رجل الإدارة بأعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزودا بها وأنه يمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل فيصبح أقدر من غيره على تنظيم الأفراد وقيادتهم .

الادارة مهنة : أما إذا نظرنا إلى الإدارة بأعتبارها مهنة فأنها يمكن القول بأن الإدارة تتحقق فى شاغلى وظائفها الكثير من الخصائص منها

١- أنهـا تعتمد فى تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة وبخاصة فى ميادين السلوك والأقتصاد والأجتماع مما يجعلها متميزة عن غيرها من المهن

٢- أن أصحاب المهنة فى الإدارة لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون الرصيد المعرف الممتزج بخبرة الممارسة العمالية

٣- أن مهـنة رجـل الإدارة على أختلاف موقعها فى التنظيمات الأجتماعية يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بين أبناء المهنة وزيجمعهم تنظيم واحد هو نقابة الإداريين أو رابطة الإداريين

س / ما هى الإدارة التعليمية وما هى خصائصها وما ه عناصرها وما هى ميادين الإدارة التعليمية ؟

هـى تلـك العمليات أو الأنشطة المنظمة والمقصودة داخل المنظمات التعليمية والتى يتم من خلالها أتخاذ الإجراءات ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحقيق الأغراض التربوية لهذه المنظمة

خصائص الإدارة التعليمية

١- فنية : مثل عملية التدريس

٢- إدراية : مثل تنظيم عمل المدرسين لتحقيق الخطة المدرسية

٣- تأسيسية : عملية التمويل والأتصال بالمجتمع الخارجى

عناصر الإدارة التعليمية

١- ضرورتها الملحة للمجتمع

٢- الرؤية والجماعية الجماهيرية

٣- تعقد الوظائف

٤- هينة عاملين مؤهلة فنيا

٥- صعوبة التقييم

٦- الأفتقار إلى أساليب تكنولوجية محددة

٧- العلاقات الإجبارية المتبادلة

ميادين الإدارة التعليمية

١- الخدمات الطلابية

٢- شئون العاملين

٣- المناهج والبرامج المدرسية

٤- المبانى المدرسية والتجهيزات

٥- التمويل إدارة الأعمال المالية

٦- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى



س / ما هى الإدارة المدرسية وما هى معايير الإدارة المدرسية الناجحة ؟

هــي جميع الجهــود المنسقة التى يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين وفنين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها

وظيفة الإدارة المدرسية

تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التى تساعد على تربية وتعليم التلاميذ والكشف عن أستعدادهم ودراسة مشاكلهم وحلها بهدف تحقيق النمو المتكامل لهم

معايير الإدارة المدرسية الناجحة

١- أن تكون إدارة إيجابية

٢- أن تكون إدارة هادفة

٣- أن تكون إدراة إنسانية

س / ما هى المسئوليات الإدارية للإدارة المدرسية ؟

(١) التخطيط ويتطلب

أ- رسم برنامج زمنى عام

ب- معرفة إمكانية البيئة المدرسية

ت- معرفة الإعتمادات المالية

ث- معرفة إمكانيات البينة المحلية

ج- تكوين اللجان المختلفة

ح- توزيع أعمال اللجان وأنشطتها

خ- دراسة المشكلات المحتملة ووضع حلول مناسبة لها

(٢) التنظيم ويتطلب

أ- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة بالمدرسة

ب- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والقرارات

ت- إعداد مستلزمات العمل

ث- دراسة خطط المواد الفدراسية المختلفة

ج- تنظيم سياسة القبول بالمدرسة

ح- تنظيم برامج خدمة البيئة

(٣) المتابعة وتتطلب

أ- اليقظة التامة من إدارة المدرسة

ت- الأتصال بمجالات العمل والأشراف على سير الأعمال

ث- تهيئة الجو مناسب للعمل المثمر

ج- جعهل الأجتماعات مجالا للمشورة وتبادل الأراء

ح- تقيم العمل المدرسى

(٤) الشئون المالية وشئون أخرى

أ- معرفة الوائح لمتبعة فى الأعتمادات المالية

ب- الألمام بشئون التخزين والأستهلاك

ت- الألمام بالشئون القانونية





س / ما هى المسئوليات الفنية للإدارة المدرسية ؟

١- المناهج وتنفيذها

٢- الأشراف الفنى

٣- تقويم العمل المدرسى

أهم تنظيمات المجتمع المدرسى

١- الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة

٢- مجلس إدارة المدرسة

٣- مجلس الأنشطة المدرسية

٤- مجلس الأباء والمعلمين

س / ما هى المسئوليات الإدارية والفنية التى تقع على عاتق المدرسة (شيخ المعهد) ؟

١- الأشراف على أعمال معلمى المدرسة والعاملين فيها

٢- قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد طبقا للقواعد المقررة

٣- متابعة الأعمال المالية

٤- تنظيم الحياة المدرسية

٥- العمل على سلامة المبانى المدرسية ومتابعة أعمالها

٦- الأشراف على تكوين اللجان المدرسية ومتابعة أعمالها

٧- أن تكون حلقة أتصال بين المدرسة والعاملين بها وبين المسئولين عن التعليم

المسئوليات الفنية

١- القيام بمتابعة المدرسين والمدرسين الأوائل

٢- الزيارات الميدانية المتكررة للفصول والمعامل وغيرها

٣- الأهتمام بدراسة مشكلات التلاميذ والعمل على حلها

٤- المعاونة فى تخطيط الأختبارات

٥- تقديم التقارير عن أحوال الدراسة بالمدرسة

٦- العمل على النهوض بالعملية التربوية

صعوبات العمل فى الإدارة المدرسية

١- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية مثل :

أ- النقص فى أعداد هيئة التدريس

ب- أنخفاض مستوى أداء بعض المعلمين

ت- تنو ع سلوكيات المعلمون

ث- وجود أعمال عنف لدى بعض الطلاب

ج- الدروس الخصوصية

ح- عدم أستقرار الجدول المدرسى

خ- عدم توافر الإمكانيات المادية

٢- صعوبات التوفيق بين النواحى الإدارية والإشراف الفنى مثل :

أ- صعوبة القيام بعمليات التوجيه والإشراف بجانب الأعمال الإدارية

ب- إعطاء النواحى الإدارية الأهمية القصوى

ت- تنوع المواد الدراسية والتخصصية

٣- صعوبات العمل فى مدارس المدن :

أ- الضغط الناتج عن هجرة السكان من الريف إلى المدن

ب- الضغط على أنواع معينة من التعليم

ت- الضغط لتجاوز الكثفات المقررة للفصول

٤- صعوبة العمل فى مدارس الريف :

أ- إرتفاع نسبة الغياب والتسرب بين الطلاب

ب- إنخفاض نسبة تعليم البنات

ت- عدم الأهتمام بالمراحل التالية للمرحلة الأبتدائية

ث- ضعف المتابعة الفنية لبعض جوانب العملية التعليمية

٥- صعوبات العمل فى مدارس المناطق النائية

أ- عدم توفير الخدمات التعليمية المناسبة

ب- أحساس غالبية العاملين بعدم الأرتياح

الترتيب القيمى وعملية إصدار القرار لدى ناظر المدرسة :

١ - النظام القيمى الفنى

٢ - النظام القيمى السياسى

٣ - النظام القيمى العلمى

٤ - النظام القيمى الجمالى

٥ - النظام القيمى الأخلاقى

س / ما هى المعلومات والكفاءات الضرورية لناظر المدرسة ؟

١ - الألمام التام بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الأنسانية ومراحل النمو

٢ - الألمام المتكامل بالبرامج التعليمية

٣- معرفة مواطن القوة والضعف فى مختلف البرامج المدرسية

٤ - المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية

٥- أن تكون لديه المعلومات المتخصصة لتوجيه هيئة التدريس

٦ - حماية القيم الأخلاقية والعملية

٧- القدرة على التصرف فى مشكلات وأحتياجات الأفراد والماعات

٨- معرفة إجراءات القبول والتحويل والتمويل

٩ - القيام بدور الوسيط والمنسق بين القوى المختلفة

١٠ - التميز والأحترام بين الجميع

العوامل التى تعوق ناظر المدرسة عن القيام بدوره كقائد تعليمى تربوى

١ - تطوير اللوائح اتعليمية ووضع المسئولية كاملة على ناظر المدرسة

٢ - مستويات الإدارة التعليمية العليا

٣ - فقدان الثقة فيما يتم من عمليت تعليمية إذا لم توجد إدارة محكمة

٤ - سيادة عالم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد دورات تدريب النظار

٥- أختصاص ناظر المدرسة بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر صورة من صورة زميل المهنة المعلم أو الناظر المعلم

٦ - الإهتمام بالجوانب التنظيمية وإهمال الجوانب التربوية

الأعداد المهنى لناظر المدرسة

س / ما هى شروط أختيار ناظر المدرسة ؟

١- أن تكــون خـبرته الـسابقة فى مجال التدريس كمعلم سابق خبرة ناجحة بكل معايير النجاح حتى يتمتع باحترام وتقدير موع لمعلمين بالمدرسة

٢- أن يتمـتع ناظـر المدرسة المعد للمهنة بصحة عقلية وجسمانية وما يصاحبها من طاقة كبيرة على العمل تمكنه من القيام بالأعباء الكثيرة التى تنوء بها متطلبات الوظيفة

٣- أن يتحلى بأسس أخلاقية لا غنى عنها فى مهنته مثل العدالة والصبر والمرونة والقدرة على التعاطف مع الأخرين

س / ما هى المعلومات المهنية والقدرات التى يجب أن تتوفر فى ناظر المدرسة ؟

١- أن يكــون لديه فلسفة أساسية فى التربية تقود سلوكه المهنى ودوره القيادى كذلك يتوفر لديه الميل الكافى والأهتمام بشئون الناس عامة والنشئ من البنين والبنات بصفة خاصة

٢- أن يكــون لديه قدر كافى من المعرفة عن المدرسة التى يقودها والمرحلة التعليمية التى يعمل بها كذلك على ناظر المدرسة أن يكون لديه نظرات ثاقبة فى مجال علم النفس التعليمى

٣- أن يتوفــر لديــه المعرفة والقدرات اللازمة نحو عملية تطوير المناهج التعليمية وممارسات الإدارة المدرسية وكذلك إلمامه بطرق لبحث التربوى وعمليات التعلم

س / ما هى القدرات المهنية الفردية فى أداء ناظر المدرسة ؟

- قدرة ناظر المدرسة فى إقامة وتطوير علاقات إيجابية مع الأخرين تقوم على أساس من الثقة والأحترام المتبادل
- ممارسة مهارة العمل التعاونى مع الأفراد والجماعات وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة
- القدرة على تنظيم وقيادة أفراد من أتجاهات مختلفة ومهارة فى السيطرة على العمليات الجزئية المتنوعة مع تحكم فى توقيت أنجاز كل منها
- القدرة على تقويم أداء العاملين والحكم الصائب من خلال وسائل الملاحظة المتيسرة والمقابلات الشخصية
- القدرة على تنظيم الأفكار وطرحها بأسلوب واضح

ما هو مفهوم الإدارة الصفية وما هى العوامل التى تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة ؟

مفهـوم الإدارة الصفية : عملية تهدف إلى توفير وتنظيم فعال داخل غرفة الصف ومن خلال الأعمال التى يقوم بها المدرس لتوفير الظروف المناسبة للتعلم مما يحدث تغيرات مرغوب فيها فى سلوك التلاميذ

العوامل التى تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة

١- إعداد المدرس للدرس

٢- المناخ المناسب للدرس

٣- العلاقات الشخصية للمدرس

٤- إسلوب المعلم فى الحصة

أهداف الإدارة الصفية الناجحة

١- تحقيق أهداف التعليم والتعلم

٢- أستخدام عناصر الإدارة الصفية البشرية والمادية

٣- تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل المعلم والطالب

٤- التنسيق بين معطيات وعوامل التدريس

٥- توفير جو الفصل المناسب الذى تسوده العلاقات الإنسانية

٦- تعزيز السلوك الإيجابى وإلغاء السلوك غير المرغوب فيه

٧- أكساب الطلاب إتجاهات إيجابية مثل المحافظة على النظام وتحمل المسئولية
٨- إيجاد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب المعلم ونتائج تحصيل الطلاب

نظريات الإدارة الصفية

أ- نظريات إدارة الصف وفقا للفلسفة التقليدية

١- النظرية الأنتقامية
٢- نظرية التأجيل

ب- نظريات ادارة الصف وفقا للفلسفة الحديثة

١- النظرية العلاجية
٢- النظرية لوقائية

أنماط الإدارة الصفية :

١- نمط التسلط

- أستخدام أساليب الفر والإرهاب والتخويف
- أستبداد المعلم برأيه
- الطاعة المطلقة من جانب التلاميذ وتنفيذ أوامر المعلم
- أستخدام المعلم للتقدير الشخصى والذاتى فى الحكم على الأمور
- السلبية الشديدة من جانب التلاميذ
- البعد عن العلاقات الأنسانية بين المعلم والتلميذ

سلبيات ذلك النمط :

- عدم توافر الحوافز المناسبة التى تدفع الطلاب إلى التفاعل
- تعود التلميذ على السلبية
- شعور التلميذ والمعلم بعدم الرضا عن البيئة الصفية

٢-النمط الديمقراطى

- بناء نظام أجتماعى متكامل داخل المدرسة
- أحترام قيم الطلاب وتقدير مشاعرهم وتطلعاتهم
- تشجيع الطلاب على المشاركة والتعاون
- توفير قاعدة للنظام والأنضباط داخل الفصل
- تنسيق العمل المشترك بين المعلم والتلميذ

تأثير هذا النمط على العملية التعليمية

- حب الطلاب للعمل والأستمتاع به
- تحقيق المناخ الجيد والإيجابى للعملية التعليمية
- توفير فرص العمل التعاونى والتخطيط الماعى
- تفوق إنتاجية الطلاب
- أكتساب الطلاب أتجاهات إيجابية مثل ضبط النفس
- أنخفاض معدلات الغياب
- أرتفاع الروح المعنوية لدى الطلاب والمعلم
- الدافعية وحب التطوير والأبداع

٣- النمط الفوضوى :

- الحرب الكاملة بين الطلاب فى الفصل
- السلبية الشديدة للمعلم وضعف دوره
- العشوائية والتخبط فى أداء العمل
- ضعف المبادرات والأقتراحات من جانب الطلاب

تأثير هذا النمط على البيئة الصفية :

- ضعف الأنتاجية
- تعدد القيادات الخفية
- شعور التلاميذ بالأحباط
- شعور التلاميذ بعدم الرضا عن العمل

س / ما هى العوامل المؤثرة فى الإدرة الصفية ؟

١- ما يتعلق بالمعلم :

ترتبط الإدارة الصفية بخصائص المعلم وتأهيله الأكاديمى والسلوكى وأتجاهاته فلابد أن يكون ملما بكافة الجوانب المهارية والمعرفية والسلوكية

٢- ما يتعلق بالطلاب

- تتأثر نوعية الإدارة الصفية بطبيعة العلاقة بين المعلم والتلاميذ
- تلعب عملية الأتصال دورا هاما فى تحديد نمط الإدارة الصفية

٣- ما يتعلق بالبيئة الصفية

- الرؤية الجيدة لدى التلاميذ
- مراعاة وجود ممرات مناسبة من المقاعد
- الإضاءة الجيدة
- التهوية الجيدة
- توزيع نظام ونظافة الفصل على التلاميذ

س / ما هى معوقات الإدارة الصفية ؟

١- مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية

أ- أستخدام المدير لنمط ديكتاتورى أو فوضوى فى التعامل مع المعلمين

ب- عدم تعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين

ت- تكليف المعلم بنصاب من الحصص أو أعمال إدارية تفوق قدرته

٢- مشكلات تتعلق بالطلاب

أ- عدم إدراك الطلاب لأهمية التعليم

ب- تدنى المستوى التحصيلى أو السلوكى والأخلاقى للطلاب

ت- كثرة الصراعات والخلافات بين الطلاب

ث- عدم قدرة الطلاب على التكيف مع المجتمع المدرسى

٣- مشكلات تتعلق بالمعلمين

أ- ضعف تأهيل المعلم وإعداده

ب- عدم قدرة المعلم على القيام بالتدريس بشكل فعال

ت- أستخدام المعلم لنمط الديكتاتورى أو الفوضوى

ث- عدم معرفة المعلم بخصائص نمو الطلاب

ج- عدم تقدير المعلم لمهنة التربية والتعليم

ح- عدم مقدرة المعلم على توير بيئة تعليمية مناسبة

٤- مشكلات تتعلق بالمقرارات الدراسية

أ- صعوبة بعض المقرارات فى أسلوبها وعدم وضوح معانيها

ب- طول المقرر الدراسى

ت- عدم ملائمة المقرارات لقدرات الطالب الذهنية

ث- عدم أرتباط محتوى المقرر بالحياة الواقعية

ج- عدم تطوير بعض المقرارات الدراسية

ح- أعتماد المقرارات على الحفظ والأستظهار

خ- عدم مقدرة المقرارات الدراسية على أكتشاف مهارات وميول الطلاب

س / أذكر العوامل التى تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة ؟

١- إعداد المعلم للدرس

٢- المناخ المناسب للدرس

٣- العلاقات الشخصية للمعلم

٤- أسلوب المعلم فى الحصة

س / ما هى السمات الرئيسية التى تميز القائد الناجح ؟

١- الذكاء

٢- النضج الإجتماعى وسعة الأفق

٣- ذات الدافع والأهتمام بالإنجاز

٤- أتجاهات تراعى العلاقات الأنسانية

النماذج الثابتة لأنماط القيادة (نظرية السمات)

١- النمط الدكتاتورى أو الأستبدادى

٢- النمط الديمقراطى

٣- النمط الفوضوى

هناك أربع أنماط أساسية للقيادة (نموذج ليكرت)

١- القائد الأمر الناهى

ديكتاتورى إلى حد كبير ويحاول أستغلال مرؤسيه

٢-الأمر العطوف

ديكتاتورى أيضا ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذى يقسو على أبنائه لأنه أدرى بمصلحتهم

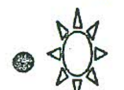
٣-الديمقراطى الأستشارى : يطلب الأستشارة من مرؤسيه ولكنه يحتفظ لنفسه بحق أتخاذ القار النهائى

٤-الديمقراطى المشارك : يتخذ القرار بناء على الأجماع فى شكل ديمقراطى

النظرية التفاعلية (فيدلر)

القيادة تقاس بأنتاجية الجماعة وتتفاوت بتفاوت المواقف المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف (فاعلية)





هناك ثلاث متغيرات للمواقف فى نظرية فيدلر

١- علاقة القائد بالجماعة

٢- درجة وضوح مهمة العمل

٣- القوة التى تتوافر لمنصب القائد

ونلاحـظ أن كلا من نظرية السمات وأنماط القيادة والنماذج الموقفية تعتبر نظريات جزئية لأنها لم تعط الإهتمام الكافى الذى يلعبه المرؤسين فالجماعة ينظر إليها على أنها عنصر من عناصر الموقف وليس عنصر رئيسى وحاكم فى عملية القيادة ومنهج النظم يعتبر القيادة تتمثل فى

١- القيادة

٢- الجماعة التابعة

٣- المواقف

وكل هذه النظم الفرعية الثلاثة يؤثر فى الأخر ولا يتأثر به

س / ما هى الأعتبارات التى تحدد أسلوب القيادة

١- عامل السن

٢- عامل الجنس

٣- عامل الخبرة

٤- عامل الشخصية

س / ما هى أهم المهارات التى تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة فى أداء الأعمال المكلف له القيام بها ؟

هذه المهارات هى

١- **المهـارات الفنـية :** وتتطلب توافر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التى يشير إليها نجاح العمل الإدارى ومن أهم الأعمال التى تتطلب المهارات الفنية فى الإدارة التعليمية هى

أ- تخطيط العملية التعليمية

ب- رسم السياسات العامة

ت- إعداد الميزانية وتقدير التكلفة

ث- وضع نظام جديد للأتصال والعلاقات العامة

ج- تنظيم الإجتماعات وكتابة التقرير

ح- أختيار العاملين وتوزيع العمل

خ- تحديد الأختصاصات

٢- **المهـارات الفكرية :** الكفاءة فى أبتكار الأفكار والتعرف على المشكلات ومحاولة حلها وتحليل المواقف وأستنباط النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات

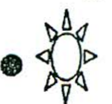
٣- **المهـارات الأنـسانية :** الطـريقة التى يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الأخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون فى العمل ويزيد قدرتهم على الأنتاج

صفات القائد التربوى (صفات القيادة)

العمـل بالمؤسـسات التعليمـية لـه طبيعته الخاصة ومتطلباته المميزة فمن الضرورة أن يتوفر فى قيادة هذه المؤسسات مجموعة من الصفات والخصائص التى أهمها :

١- **الأتزان الأنفعالى :** تكون قراراته أكثر أعتدالا وموضوعية

٢- **الذكاء :** يعين القادة على تحديد أهدافهم ويساعدهم على حسن تقدير المواقف وعلى إدراك العناصر المتداخلة منها

٣- **السلامة النفسية :** هو أن يتوفر لدى القادة قدر من الصحة النفسية والخلو من الإضطرابات الوجدانية حتى يساهم هذا فى تنمية علاقات عمل متزنة هادئة مع مرؤسيهم وعلى أن تكون قراراتهم التى تصدر عنهم أكثر أتزانا ونضجا

٤- **المهارة فى التعامل :** مع الغير لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها قد تخصصت فى التعامل مع عملاء من نوع خاص .

ويجب أن القائد التربوى فى أعتباره تحقيق الأمور التالية :

- مساعدة العاملين معه سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو إداريين على تفهم المؤسسة وفلسفتها ومبادئها
- معاونة العاملين معه فى النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكلة إليهم
- أكتشاف نواحى القصور أو التقصير والعمل على إزالتها والتقليل منها
- العمل على حسن أستخدام الإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية

ومن هنا نستطيع أن نتبين أن القيادة تتضمن القيام بدورين رئيسين أحداهما تعليمى والأخر إدارى وذلك كالتالى :

أ- الدور التعليمى فى القيادة

- العمل على أن يكتسب العاملين المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطورها وأعراضها وتنظيمها
- العمل على أن يكتسب العاملين مجموعة المهارات الضرورية لكى يقوموا بالأعمال التى توكل إليهم بكفاءة وفى سهولة
- أكتساب العاملين مجموعة الأتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الأخرين والتعاون معهم فى سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بالأعمال التى تسند إليهم بأخلاص

٢- الدور الإدارى فى القيادة يتمثل فى القيام بالأعمال الأتية

- تقسيم وتوزيع العمل على المرؤسين
- تدريب المرؤسين على القيام بأعباء وظائفهم
- إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل
- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على تحسين مستوى أدائهم
- تنسيق الجهود بين العاملين حرصا على عدم ضياعها وتشتتها
- توفير وسائل الأتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرؤوسية وبينهم وبين بعض
- الرقابة على أعمال العاملين لضمان سيرها المرسوم بمهارة وكفاءة
- تقييم أعمال العاملين على أساس علمى موضوعى وبصفة دورية مستمرة

ولكى يقوم القائد بدوره بنجاح فمن الضرورى توفر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات ما يلى :

- القدرة على تفهم الأفراد والعمل معهم
- القدرة على توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم
- المهارة فى إدارة المناقشات الفردية والجماعية
- القدرة على أتخاذ قرارات منطقية سلمية
- القدرة على تنمية روح لجماعة مع مرووسيه

المبدأ والأبتكار

- القدرة على أستخدام سلطاته الأستخدام السليم
- القدرة على التنبؤ بأحتمالات المستقبل والتخطيط له
- القدرة على تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة وعلى تشجيعهم على النمو الفنى الوظيفى

طبيعة عملية أتخاذ القرارات

هـى عبارة عن أختيار معين بعد تفكير ودراسة ولابد من وجود بدائل تثير مشكلة ما يتطلب حلها الإختيار بين هذه البدائل ومن هنا تظهر الحاجة لأتخاذ القرار وتعتبر القرارات أنعكسات للسلوك ونتائج ترتب على هذا السلوك

ولابـد من وافر مبدأ الألتزام والمنطق فى صنع القرار بمعنى أن تكون القرارات متزنة وملائمة ومعادلة وأن تستند إلى التفكير السليم المنطقى الذى يساعد القادة على الأختيار الصحيح للقرار من بين بدائل

خطوات أتخاذ القرار

١- الأحساس الواعى بوجود موقف أو مشكلة تتطلب أصدار قرارات محدودة
٢- تحديد أبعاد الموقف والتعرف على طبيعته
٣- التعرف على الحلول البديلة
٤- مقارنة الحلول البديلة فى إطار الظروف التى تحيط بالموقف
٥- إصدار القرار المناسب الذى يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وأكبر كفاءة

س / ناقش بالتفاصيل أهم المشكلات التى تواجه صانعى القرار ؟

أ- مشكلة تقصى وعدم دقة البيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار :

١- أن يكون القائمون بجمع البيانات غير مؤهلين لهذه العملية
٢- أن تتم هذه العملية تحت ضغط ضيق الوقت
٣- وجود عقبات أمام تدفق المعلومات والبيانات

ب- مشكلة التردد فى إختيار البديل الأمثل :

١- عدم القدرةعلى تحديد الأهداف
٢- عدم القدرة على تحديد انتائج المتوقعة
٣- عدم تقييم المزايا والعيوب المتوقعة
٤- ظهور بدائل جديدة
٥- النقص فى خبرة صانع القرار

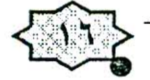
ولكى نتفادى الوقوع فى هذه المشاكل فأن أتخاذ القرارات يتطلب ما يلى :

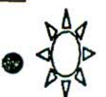
١- القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا
٢- الألمام الكافى بجميع الحلول الممكنة
٣- القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة
٤- المهارة فى عمل تقييم دقيق لكل البدائل المتاحة
٥- التحرر من الضغوط والإلتزامات

س / يرجع السبب فى أختلاف وتباين مهارة أتخاذ القرار إلى عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية ناقش هذه العبارة ؟

تخـتلف درجة مهارة أتخاذ القرار بين قائد وأخر فى أختلاف العوامل الذاتية المرتبطة بشخصية القادة والعوامل الموضوعية الخارجة عن ذواتهم وتتمثل فى

١- **الإستعداد الشخصى للقادة والرؤساء :** يختلفون فى مستوى الخبرة والمران فى ا لقيادة والتوحد واتخاذ القرارات الخبرة
٢- **نوعـية العمل :** التى ترتبط بالنمط تكون أسهل نسبيا من التى تتصل بالأعمال المحددة والمواقف المتغيرة لأن الأولى تعتمد على رصيد مواقف سابقة مماثلة أكتسبتها
٣- **حجم العمل :** كلما زاد عمل القائد كلما أتسعت دائرة قراراته





٤- **كمية البيانات والمعلومات :** كلما توفرت ساعدة فى أتخاذ القرارات فى سهولة ويسر

٥- **وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :** كلما كانت واضحة أمام القادة والرؤساء كانت عملية أتخاذ القرار أيسر وأوضح

٦- **المشاركة فى أتخاذ القرارات :** أهمية المشاركة فى صنع القرار هى تشجيع أعضاء التنظيم على الأشتراك بنصيب فعال فى أتخاذ القرارات

وهناك عدة مزايا لهذه المشاركة هى

١- الشعور بالأهمية : يشعر العامل المشارك فى صنع القرارات أن المؤسسة تقدره فيشعر بأهميته ويبدأ فى تعليم ذاتى لنفسه والحصول على دورات تدريبية لتكون المشاركة فى صنع القرار من قبل أكثر الناس تحمسا لتنفيذه وأكثر الناس دفاعا عنه

٢- تقبل التغير

٣- سهولة توجيه الأخرين

٤- تحسين كفاية العمل وطريقة لتحسين القرارات الإدارية لأن المرؤسين قد لا يظهروا دوما العوامل التى تشكل الموقف التى يصعب على الرؤساء

ولكي تكون هذه المشاركة فعالة يجب مراعاة ما يلي

١- الوقت المناسب

٢- العامل الأقتصادى

٣- المسافة بين الرؤساء وامرؤسيين

٤- سرية القرارات

القرارات الجماعية

أشتراك مجموعة من الأفراد فى صنع القرار يؤدى إلى تحقيق ما يلى

١- أنسجام فكرى بين أفراد المجموعة

٢- انخفاض درجة أعتمادهم على القائد أو المدير

٣- الرغبة المتزايدة فى الإبتكار والتجديد

٤- أستغراق الوقت فى العمل المثمر

٥- ولعل أهم عيوب هذه القرارات الجماعية عدم وجود مسئولية محددة لكل عضو من أعضاء المجموعة بالنسبة لنتائج القرارات

أستخدام البيانات والمعلومات التعليمية

أ- إعطاء الرأى العام المهم بالتعليم وصفا صادقا

ب- متابعة وتقويمالأنظمة التعليمية والانشطة التى تقوم بها

ت- التنبؤ بأحتياجات مختلفة من التعليم

ث- التنبؤ بأحتياجات المجتمع فى المستقبل

ج- التنبؤ بالتكاليف المطلوبة لنظام التعليم

نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة فى مجال التعليم

١- بيانات تتعلق بالطالب

٢- بيانات تتعلق بهيئة التدريس

٣- بيانات تتعلق بالأبنية

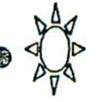
٤- بيانات تتعلق بنفاقات الأنشطة التعليمية

٥- بيانات تتعلق بالأنشطة الطلابية

٦- بيانات تتعلق بالسكان

٧- بيانات تتعلق بحجم قوة العمل





٨- بيانات تتعلق بالأوضاع التعليمية

مراكز صنع القرارات التعليمية

رسم السياسة التعليمية :

- وزارة التعليم ووزارة شئون الأزهر
- القرارات المرتبطة بقوانين التعليم
- مجلس الشعب ورئيس الجمهورية

قرار أعتماد الميزانية الخاصة بالتعليم

- وزراتى التعليم وشئون الأزهر ثم يعتمد من وزير المالية
- قرار تعين وزير التعليم : رئيس الجمهورية
- قرار تعين المعلمين وزير التربية والتعليم واللجنة الوزارية للخدمات
- تحديد مواعيد الأمتحانات : وزير التعليم
- القرارات المتصلة بالمناهج : إدارات خاصة بالمناهج
- تحديد أسماء الكتب المقررة ومحتواها
- وزير التعليم بناء على أقتراح اللجان المختصة

س / ما الفرق بين صنع القرار وأتخاذ القرارات أهم خطواته وأنواعه ؟ (مهم)

أولا : صنع القرار : هى العملية الأولى : تأخذ الوقت الأكبر ويشارك فيه أفراد كثيرون سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها

خطواته

١- شعور مجموعة القيادة فى المؤسسة بوجود مشكلة معينة تتطلب حلا

٢- توافر كم من المعلومات لدى مجموعة القيادة سواء من المشكلة أو غيرها أو خبرة مستفادة بالأضافة إلى بيانات

٣- تبحث مجموعة القيادة هل البيانات كافية أم تحتاج إلى المزيد من البيانات لتقوم بتجميعها

٤- عن طريق البيانات يتم تحديد المشكلة تحديدا دقيقا وتشخيص جوانبها والعلاقات بينها والسبب والنتيجة

٥- طــرح عدد من البدائل (الخيارات) وكيفية التعامل مع كل جزء من المشكلة على حدا ليصل بعد ذلك إلي لتعامل مع المشكلة ككل بشكل أكثر دقة

٦- يصبح لدينا عدد من الخيارات سواء بشكل جزئى كل جزء على حدا أو بشكل كلى للمشاكل كل

٧- يتم الموازنة (المقارنة) بين البدائل فى قدرتها على الحل لمعرفة البديل المناسب وأستبعاد غير المناسب

٨- التأكد أن كل جزء من البدائل مرتبط فعلا بالمشكلة وتجريب أكثر البدائل أهمية وقيمة وتأثيرا فى المشكلة

٩- لتحديد البديل لابد من تحليل بعض المعايير

أ-الفاعلية ب- أرشد القرار ج - معيار الوقت د- معيار التكلفة

القـرار : هــو القــدرة على أختيار البديل الأنسب (الأفضل) من بين عدة بدائل متاحة فى ضوء عدة أعتبارات منها (ظروف المؤسسة - طبيعة الموقف - القدرة على تنفيذ القرارالبديل) وهناك فرق بين عمليتين فى القرار صنع القرارات أتخاذ القرارات

خصائص أتخاذ القرارات

١- فى نهاية عملية صنع قرار تون طرفا فى مجموعة من البدائل ووازنا بينها وتوصل للفريق الأنسب

٢- يتم تقدم الخيارات والبدائل للقائد ويتم ذكر البديل الأنسب وأسباب أعتبارة الأنسب

٣- يعطـى لقائد مرونة فى تفسيرات أخرى للأنسب فمن الممكن أن يكون الأنسب من وجهة نظر المجموعة يختلف عن الأنسب من وجهة نظر القائد لأن لديه معلومات أكثر

٤- يختار ويحدد القائد البديل (الخيار النهائى) الذى يراه لحل المشكلة ويكون مسئول عنه ويحاسب عليه

معايير مساعدة لأختيار البديل الأنسب (تابع صنع القرار)

١- معيار الفاعلية : يكون البديل أكثر فاعلية عندما يكون (الأسرع _ الأقل تكلفة _ نتائجه شبه مضمونة) وبذلك يتحقق هذه المعيار

٢- معيار شدة لقرار العقلانية : لا يتعارض البديل مع المنطق ولا مع الأسلوب العلمى والتعليمات العلمية المنظمة بشكل عام (خطوات البحث العلمى)

٣- معيار الوقت كلما كان البديل أقل تكلفة يكون أفضل بشرط ألا يتعارض مع المعايير السابقة

أنواع القرارات (محاضرة)

١- **قرارات مبرمجة (روتينية)** يلجأ إليه من له تفكير محدود وقدرته محدودة فى إدراك العلاقات فى المواقف فيلجأ إلى أتخاذ القرار الذى ألفه ولا يميل لتغييره

٢- **قرارات أستراتيجية :** وهى القرارات التى تؤثر فى المؤسسة أو الشخص على مدى زمنى طويل (عدة سنوات) ويضع لكل سنة خطة تنفيذية أى أنها قرارات ترتبط بالتفكير المستقبلى

٣- **قرارات تكتيكية :** لـه علاقة بالقرارات الأستراتيجية فالخطة السنوية فى القرار الأستراتيجى تعتبر قرار تكتيكى ويتم تقسيم القرار التكتيكى إلى خطط (مثل القرارات) الإجرائية (التنفيذية أو التشغيلية)

٤- **القرارات التشغيلية (التنفيذية) :** هى القرارات الناشئة عن تحليل القرار التكتيكى بمستوى أقل مثل القرارات التى تمارس من المعلم داخل الفصل وتستغرق مدة زمنية قصيرة

٥- **القرارات الإبداعية :** (الأبتكارية) عكس القرارات المبرمجة وهى قرارات غير مألوفة للشخص أو المؤسسة وتثير أعجاب المحيطين ولابد من الإبداع والإبتكار فيها .

